

Die Logik der Gefühle

Gefühle sind der Motor für die Umsetzung von Veränderungen. Wenn wir sie in ihrer Funktion und Dynamik verstehen, können wir adäquat darauf reagieren und sie schöpferisch für das System nutzen!

Es ist wichtig zu verstehen, dass Gefühle sich in ihrer „Logik“ fundamental von der Logik der Zahlen oder der Logik der jeweiligen Aufgabe unterscheiden. Weder lassen sie sich direkt steuern, noch sind sie in ihrer Dauer und Intensität berechenbar. Jedes Gefühl – sei es Angst, Wut, Trauer oder Freude – hat seine spezielle Funktion und seinen besonderen Wert im Changeprozess und ebenso seine eigene Logik in Bezug auf Wahrnehmung, Zeitrhythmus und Handlungsmuster. All diese unterschiedlichen, teilweise im Konflikt miteinander liegenden Logiken haben in einem organisatorischen Veränderungsprozess ihre eigene Bedeutung und Wichtigkeit. Nur wer sie im Auge behält und versteht, kann sie auch steuern - in dem er ihre jeweils produktive Seite verstärkt und ihr Potenzial nutzt.

Gefühle auf der Bühne von Veränderungen

Himmelhoch jauchzend – zu Tode betrübt: Es ist einfach nachzuvollziehen, dass Projekte, bei denen es zugleich um harte Schnitte und neues Wachstum geht, auch gefühlsmäßig polarisieren. Es gibt eine Gleichzeitigkeit unterschiedlichster Gefühle, die sehr stark sein können (nicht alle Mitglieder eines Unternehmens durchleben zur selben Zeit dieselben Gefühle) ebenso wie es natürlich auch sequentiell verschiedene Phasen von Emotionen gibt, die in solch einem Veränderungsprozess durchlebt werden. Angst, Ärger und Enttäuschung haben dabei ebenso ihre wichtige (und nicht überspringbare) Funktion wie Freude, Begeisterung, Mut.

Idealisierung der Veränderung: Interessant zu beobachten ist, dass diese Polarisierung sich in den Unternehmen häufig mit der Ideologie, Wandel an sich ist etwas Positives“ verkoppelt. Diese Idealisierung von Veränderung erzeugt gleichzeitig auch viele blinde Flecken in Change-Prozessen: Wenn dadurch bisherige Erfolge und Leistungen zu wenig gewürdigt werden, wenn frühere Veränderungen als Irrweg wahrgenommen werden, statt als wichtiger Schritt, auf dem aufzubauen

ist, oder wenn aus dem Blickfeld gerät, was an Kontinuität und Stabilität notwendig und intern ebenso wie am Markt erfolgsversprechend ist, dann sind Widerstand und innerer Rückzug auf Seiten der Mitarbeiter die Folge. Es kommt zur Ausbildung eines Zwei-Welten-Unternehmens mit „Veränderungsenthusiasten“, die sagen: „Super, genau das wollen wir! Das ist unsere Zukunft. Dahinter stehen wir!“ und „Veränderungsgegnern“, die in den Widerstand gehen, das Projekt ablehnen und für falsch halten. Die Wirkung aufs Gesamtsystem ist eine altbekannte: Es tut sich viel, aber es ändert sich nichts. Das System bleibt stabil im Gleichgewicht zwischen Veränderern und Bewahrern. Daher gilt es auch bewusst ins Auge zu fassen, was an der Identität eines Unternehmens bewahrt werden soll, damit die Bedürfnisse nach Stabilität, Kontinuität und Gleichbleiben nicht vollständig „in die Ecke gestellt“ werden. Wie man weiß, kommt das, was emotional beiseite geschoben wird, immer wieder hervor.

Erstens kommt es anders ... : Wenn es um harte Schnitte und neues Wachstum geht, bewegen sich die Beteiligten immer in einem Raum großer Unsicherheit. Sie möchten Orientierung haben und bekommen statt dessen fortwährend neue Irritation. Was heute funktioniert, kann morgen schon ganz anders sein. Überraschende Geschäftsoptionen führen zu Kooperationen oder Fusionen; unerwartete Krisen verlangen pointierte Reaktionen. Da geht es nicht mehr nur um Change-Management, sondern es geht sozusagen auch um den Change des Change. Diese Projekte sind „emotionale Wechselbäder“ und wirken auch auf die Veränderer selbst zurück: Auch die Veränderer müssen sich ändern, auch die Veränderer sind dem Wechselbad der Gefühle ausgesetzt.

Gefühle kennen keine Zeit: Wir knüpfen bei unseren Begegnungen an dem Gefühlskontext an, der zuletzt im System oder in Beziehungen vorherrschend war. Denken Sie nur einmal an eine Begegnung mit einem Menschen, die für Sie selbst sehr wichtig war. Das mag eine ärgerliche oder eine sehr erfreuliche Erfahrung gewesen sein. Sie haben diesen Menschen ewig nicht mehr gesehen, aber in dem Augenblick, in dem Sie sich wiedersehen, ist sofort dieses Gefühl wieder da. Die Art und Weise, wie Organisationen auf Gefühle reagieren und wie sie damit umgehen, spielt also eine große Rolle, vor allem in Umbruchsituationen. Eingübte Routinen sind „emotionale Autobahnen“: Wiederholen sich diese Reaktionen mehrmals, dann bauen sich in der Organisation diese Muster von Fühlen, Denken und Handeln ein in das, was man als Alltagsstruktur bezeichnet oder als Alltagsdynamik, als typisches Verhalten im Alltag. Diese oft wiederholten Fühl-, Denk- und Verhaltensprozesse werden sozusagen zu emotionalen Autobahnen, wo kleinste Sequenzen als Auslöser genügen, um die üblichen Muster einrasten zu lassen. Ist diese emotionale Autobahn einmal verankert, dann muss man, um eine Änderung zu bewirken, emotional schon intensiv aufheizen. Denn tendenziell folgt jeder ja eher der eingeschliffenen Bahn. Es braucht daher, bildlich gesprochen, großen Aufwand, um

neue Autobahnen zu bauen. Wenn einmal eingerastet ist „Alles, was vom Verkauf kommt, ist nicht zu gebrauchen“ oder „Meetings sind bei uns immer Frust“, dann sind das solche emotionalen Autobahnen für kollektive Gefühle, die in Organisationen starke Wirkung haben.

Bleiben Sie sachlich, Herr Kollege, und seien Sie doch bitte positiv!

Wie stehen Organisationen nun grundsätzlich zu Gefühlen? Organisationen sind von ihrem Selbstverständnis her aufgabenorientierte Systeme. Die Bürokratie, die traditionellste aller Organisationsformen, war das besonders. Arbeitsstellen mit bestimmten Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz wurden in formalen Prozessen miteinander verbunden. Der „Stelleninhaber“ sollte austauschbar sein. Heute werden allerdings Organisationen zunehmend zu Systemen, die viel mehr als früher Emotionalität von ihren Mitarbeitern geradezu einfordern, und zwar vor allem die positiven Gefühle Begeisterung, Eigeninitiative, Mut, ja eine gewisse produktive Aggressivität. („Wir kämpfen um die Marktführerschaft!“, „Wir erobern den Markt im Eiltempo!“). Es kommt mehr auf die Personen als auf die Stelle an, der ganze Mensch ist gefragt, wenn es um Commitment, Flexibilität oder Innovation geht. Zugleich wird von den Menschen verlangt, viel mehr an Ängsten, an Unsicherheit auszuhalten als früher (Stichworte Empowerment, Entrepreneurship, Umstrukturierungen). Dem gegenüber steht, dass Manager kaum darauf vorbereitet sind, mit kritischen Situationen und unangenehmen Gefühlen verständnisvoll umzugehen – das ist kein Vorwurf, einfach ein Faktum. Damit zu tun hat auch die Beobachtung, dass „negative“ Gefühle in Unternehmen in aller Regel als störend erlebt werden und quasi „verboten“ sind, während „positive“ wie Begeisterung und Enthusiasmus für das Unternehmen mitunter sogar verordnet werden. Häufig trifft man in Unternehmen auch auf die Aufspaltung in die „harten Sanierer“ einerseits und die „soften Organisationsentwickler“ auf der anderen Seite. Beide Qualitäten sind aber für einen konstruktiven Entwicklungsprozess notwendig, nur eben nicht im Sinne einer Aufspaltung, die dazu führt, dass eine wirkliche Auseinandersetzung, die die Weiterentwicklung der Identität fördert, verhindert wird.

Sachlich bleiben geht nicht

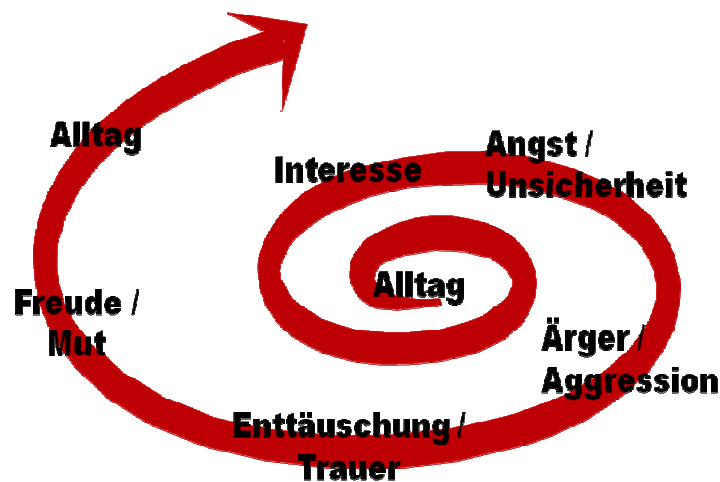
Gefühle stecken an und entwickeln ihre eigene Dynamik. Zwei kurze Geschichten sollen dies verdeutlichen: Eine Führungskraft kündigt vor versammelter Mannschaft an, man müsse Kosten sparen und sagt dann sinngemäß: „Meine sehr geehrten Damen und Herren, unsere Zahlen sind schlecht, daher müssen wir 10% Kosten sparen und 10% Mitarbeiter abbauen. Haben Sie dazu Fragen?“ Also sehr sachlich und durchaus nicht unfreundlich. Was ist die Wirkung? Wenig

verwunderlich: Es treten Gefühle auf wie Angst und Ärger sowie Gedanken wie „Was ist das nur für ein cooler Typ?“ „Bin ich nur ein Kostenfaktor?“ „Wie geht diese Firma mit uns um?“

Der Manager einer Firma, die eben ein riesengroßes, wichtiges Projekt verloren hat, sagt zur stark verunsicherten Belegschaft: „Es gibt einen traurigen und unangenehmen Anlass für unser heutiges Zusammenkommen. Wir haben ein Projekt nicht gewonnen, auf das wir große Hoffnung gesetzt haben. Ich finde das sehr enttäuschend und habe mich darüber geärgert, denn wir haben möglichen Umsatz verloren - aber es ist eben so. Ich möchte gerne, dass wir uns überlegen, wie uns das passiert ist, was dazu geführt hat. Dann können wir Konsequenzen daraus ziehen und einen Ausweg aus dieser schwierigen Situation finden.“ Wie wirkt das? Ganz anders. Jede dieser Aussagen ist, systemisch gesprochen, eine Intervention. Die zweite integriert die vorhandene Emotionalität und macht auch negative Gefühle salonfähig, sodass der Verlust des Kundenprojektes inhaltlich und emotional durchgearbeitet werden kann. Sozial führte das im konkreten Fall eher zu offenen Auseinandersetzungen und mehr „teambuilding“ (Streiten schafft Bindung!), inhaltlich eher zu pragmatischen, neuen Spielregeln und Supportmaßnahmen für die Pre-Sales-Phase und die Projektakquisition. Diese Ergebnisse wären ohne die Emotionalität als Motor nicht erreicht worden.

Die vier Grundkategorien von Gefühlen – Ein Blick hinter die Kulissen

Kommen wir nun zu den einzelnen Gefühlskategorien. Es hat sich bewährt, vier Grundkategorien von Gefühlen zu unterscheiden (siehe dazu auch die folgende Graphik „Spirale der Grundgefühle im Change-Prozess“): einerseits Angst, Unsicherheit und Sorge, dann Ärger und Aggression, Trauer und Enttäuschung und nicht zuletzt Aufbruchsstimmung, Freude, Mut. Was ist nun jeweils die Funktion dieser Gefühle? Was ist ihre Dynamik und Logik im Umgang mit ihnen? Und was ist daher wichtig zu tun? – Denn all diese Gefühle sind notwendig für gelungene Veränderungen. Im Veränderungsprozess geht es aus Sicht der Logik der Gefühle zunächst darum, aus den „eingeübten Alltagsroutinen“, die mit ihren Mustern wie gewohnte emotionale Autobahnen wirken, Aufmerksamkeit und Interesse dafür zu wecken, dass jetzt etwas anders wird, etwas Neues sich nähert.



Spirale der Grundgefühle im Change-Prozess

Angst, Unsicherheit, Sorge: Nichts wie weg!

Die Funktion: Die Funktion von Angst ist, Energie zu sammeln und sich so auf einen zentralen Gefahrenpunkt zu konzentrieren. Angst hilft zu erkennen „Hier wird etwas anders und das könnte auch bedrohlich sein“. Die erste Reaktion ist üblicherweise ein Fluchtimpuls: „Ich will damit nichts zu tun haben“. Oft gibt es in Organisationen aber auch eine erste Reaktion der Art, dass alle sagen: „Super, jetzt kommt endlich Veränderung.“ – sozusagen der Fluchtimpuls ins Gegenteil verkehrt. Wenn es um radikale Veränderung geht, kann das eine Art sein, Angst zunächst nicht an sich herankommen zu lassen. Sie findet ihren Ausdruck dann im Informellen. Erst allmählich kommt die Angst dann an die Oberfläche. Angst und Flucht sind auch eine Art Zeitgewinn, um Kräfte zu sammeln und um mir des Ernstes der Lage bewusst zu werden: Ich brauche Zeit, bis ich mich damit auseinandersetzen und konfrontieren kann.

Dynamik, Logik: Was die Angst in ihrer Dynamik erzeugt, ist einerseits Verleugnung, man will zunächst gar nicht hinschauen. Typischerweise heißt es von Seiten des Managements: „Wir haben das doch kommuniziert. Was ist denn los mit den Leuten? Wir haben es schon drei Mal gesagt, müssen wir es noch ein viertes Mal sagen?“ Doch hier geht es nicht um kognitives Verstehen. Oft muss man solche Botschaften tatsächlich dreimal oder öfter mitteilen, weil erst die häufige, konsequente Kommunikation sie auch emotional „landen“ lässt. Es wäre eine kontraproduktive Intervention, so zu tun, als ob es Angst nicht gibt, nach dem Motto: „Angst darf nicht sein.“ Kontraproduktiv wäre auch die Aussage: „Wir arbeiten jetzt mal einen Plan aus, wie wir das umsetzen“, also nur auf der rationalen Ebene weiterzuarbeiten, da das Denken emotional überhaupt noch nicht dazu bereit ist. Beobachtet man Teams in solchen Situationen, dann sieht man: Den

Betroffenen fällt nichts ein. Das hat nichts damit zu tun, dass die Leute nicht klug genug wären. Angst braucht Zeit und Raum, sich auszudrücken und stabilisierende Managementinterventionen, damit sich Energieblockaden wieder auflösen. Nicht umsonst heißt es: Angst macht „dumm“, sie verengt die Sicht. Aber Angst mobilisiert auch, macht deutlich „es ist ernst“ und das ist nötig für „Un:balanced Transformation“.

Was ist zu tun? Am wirkungsvollsten ist es, wenn Führungskräfte an diesem Thema persönlich arbeiten, sich z. B. anhand von Fragen annähern wie: „Hat es Situationen gegeben, in denen ich selber einmal wirklich harte Schnitte erlebt haben? Wie ging es mir selbst dabei? Was habe ich gemacht? Was hat mir geholfen? Was war für mich schwierig? Was glaube ich, wie die Mitarbeiter in diesem Fall reagieren werden?“ Die Schwierigkeit ist, Angst zu Beginn überhaupt einmal salonfähig zu machen, denn dieses Thema wird in vielen Organisationen eher informell behandelt. Daher bietet es sich an, Settings zu schaffen, die auch diesen informellen Charakter haben, etwa durch den Vorschlag: „Gehen Sie mal zu zweit spazieren und besprechen Sie, was Ihnen in diesem Zusammenhang so alles durch den Kopf geht, was das für Sie heißt, was Sie irritiert, was Sie anspricht.“ Wer sich an eigene Ängste erinnert, weiß sehr schnell, was hilft und motiviert. Dieses Wissen gilt es vor allem in Managementteams zu reaktivieren, die den Wandel gestalten.

Das Wichtigste, das Manager tun können, ist die Botschaft zu geben, dass Angst überhaupt existieren darf. Angst gehört dazu, sie hat eine wichtige Funktion, weil sie Aufmerksamkeit produziert. Es geht also darum, die Funktion der Angst positiv zu beschreiben. Je stärker sie von der Oberfläche weggedrückt wird, desto stärker und „eingefrorener“ wird sie. (Angst macht vielleicht dumm, aber Tollkühnheit ist deshalb noch lange nicht intelligent!)

Für Organisationen ist es daher besonders wichtig, „Räume“ zu schaffen, in denen Angst thematisiert werden kann - das können Coaching-Paare sein oder Erfahrungsaustausch in Teams sein. Oft geht es nicht darum, die Dinge neu zu erfinden, sondern zu überlegen, wo es im Unternehmen bereits Räume gibt, in denen mit Angst produktiv umgegangen werden kann (Räume der geschützten Kommunikation, denn Angst verträgt maximal die Größe einer Gruppe). Angst braucht kleine und vertraute Kommunikationsinseln. Zentral ist, was und wie Manager kommunizieren. Eine Rede, in der ein Manager sagt, „Ich muss Ihnen heute etwas mitteilen, was ich selber zum ersten mal in meiner Karriere mache. Es geht darum, dass wir Personal abbauen müssen. Ich hab einige schlaflose Nächte gehabt deswegen und ich muss Ihnen ehrlich sagen, es machte mir auch Angst. Aber das gehört dazu. Wir haben die Entscheidung sorgfältig getroffen und sind uns sicher ...“ ist bereits eine massive und wirkungsvolle Intervention, um das Thema Angst besprechbar zu machen, weil so das Sachliche

dosiert mit dem Persönlichen und der eigenen Gefühlswelt verknüpft wird und damit implizit die Integration von Zahlen-, Aufgaben- und Gefühlswelt vorgelebt wird. Neben der persönlichen Perspektive geht es aber auch darum, sich klar darüber zu werden, ob es in der Organisation eher zuviel oder zuwenig Angst gibt und entsprechend zu intervenieren - Angst zu relativieren oder zu verstärken.

Ärger, Aggression: So nicht!

Die Funktion: Aggression dient dazu, Grenzen zu setzen, die eigene Identität zu verteidigen, zu wahren, sie zu erweitern, neue Gebiete für sich zu erobern oder Identität zu begründen. Aggressivität schützt, mitunter auch vor eigenen, verborgenen, „verbotenen“ Gefühlen wie etwa Trauer.

Dynamik, Logik: Wut und Aggression sind schnelle Gefühle, sie tauchen schnell auf, können aber auch schnell wieder „verrauchen“. Sie mobilisieren Kraft auf einen bestimmten Fokus hin und erhöhen den Energiepegel. Herrscht bereits eine gewisse Grundspannung, reicht oft der berühmte Funke zur Explosion und zur weiteren Eskalation. Gleichzeitig wirkt Aggression distanzierend - die anderen halten Abstand. Wenn Aggression auftaucht, wird die Veränderung ernst genommen und persönlich. Aggression heißt, es geht um die eigene Sache, die persönliche Zukunft. Veränderung wird erst konkret in der persönlichen Auseinandersetzung - Aggression hat ihre unangenehmen Seiten, aber sie ist notwendig für Transformation.

Was ist zu tun? Je mehr aggressive Impulse unterdrückt werden, desto explosiver der Ausbruch. Wut und Ärger sind häufig auch Folge des entwertenden Umgangs mit dem Vergangenen („War das Bisherige nur schlecht?“). Wird die Vergangenheit hingegen angemessen gewürdigt, bleibt auch der eigene Selbstwert erhalten. Aggression im Changeprozess – oft unter dem Stichwort „Widerstand“ gehandelt – ermöglicht erst Aushandlungsprozesse zwischen Bewahren und Verändern. Der Drahtseilakt heißt: Verständnis zeigen, Brücken bauen, anknüpfen an positive gemeinsame Erfahrungen, aber auch Zukunftsszenarien entwerfen und Position beziehen. Wir arbeiten hier oft mit dem „Neuwaldegger Modell“ des Verhandlungsmarktes mit Stakeholdern. Ebenso hilfreich sind auch Interventionen aus der Mediation.

Trauer, Enttäuschung: Es wird nichts mehr so sein wie früher!

Funktion: Trauer hat die Funktion, sich zu lösen, Verluste zu überwinden, alte Bindungen Schritt für Schritt aufzulösen, Abschied zu nehmen und damit Platz zu schaffen für Neues.

Dynamik, Logik: Jemand, der traurig ist, denkt in Richtung Vergangenheit, denkt an das, was vorbei ist, was nicht mehr da ist, wo sich eine Bindung auflöst. Trauer heißt Konzentration auf Vergangenes und Verlorenes. Trauern erfordert Zeit. Wut und Aggression sind schnell, Trauer ist ein langsames Gefühl. Oft braucht es genau diese Verlangsamung vor dem unvermuteten Durchbruch, der dann plötzlich wieder Optimismus und Kraft und neue Perspektiven in den Blick bringt.

Was ist zu tun? Trauer ist ein stilles Gefühl und oft schwer zu erkennen. Das Wichtigste in einer solchen Situation ist Zeit zu gewähren und, wenn die Trauer sehr groß ist, dafür zu sorgen, dass es einen stabilen Alltag gibt. Rituale geben Stabilität und Sicherheit. Emotionale Präsenz und Kommunikationsangebote entlasten. Es gilt, das Alte, Vergangene zu würdigen, zu akzeptieren und wertzuschätzen, damit man es loslassen und Neues an sich herankommen lassen kann. Es geht um die bewusste und gezielte Gestaltung des Abschiednehmens und des Neubeginns. Ein Fest zu feiern erscheint vielleicht übertrieben, aber ein gemeinsam geplanter und gestaltetes Event, um Bisheriges zu verabschieden erzielt oft beträchtliche Wirkungen.

Der Vorteil solcher Interventionen ist, dass das Bisherige gewürdigt wird, und das ist etwas, das Organisationen viel zu selten tun. In der Praxis lautet die unterschwellige Botschaft oft: „Wie wir uns bisher organisiert haben, war völlig falsch und veraltet.“ Die Art und Weise, wie Veränderung kommuniziert wird, ist aber einer der erfolgskritischen Faktoren in diesen Veränderungsprozessen. Die eigene Geschichtsschreibung als einen Weiterentwicklungsprozess darzustellen trägt viel dazu bei, das Festklammern an Altem zu überwinden. Dann kann man auch sagen: „Da haben wir uns geirrt, das war nicht optimal, aber dennoch, der Schritt war wichtig und hat uns ermöglicht, dass wir jetzt dorthin weiter gehen können.“ Oder „Das hat vor fünf Jahren optimal gepasst, jetzt bauen wir darauf auf, wenn wir uns neu positionieren.“

Aufbruchsstimmung, Freude, Mut: Packen wir's an!

Funktion: Kreativ und offen im Denken zu sein, sozusagen im Fluss zu sein, erfordert als „Basisgefühl“ immer eine positive Grundgestimmtheit. Das muss nicht ekstatische Freude sein, aber eine Zustimmung in Sinne von „Wir haben hier zusammen etwas vor und das passt mir, das ist gut, das will ich.“ Eine breite Aufbruchsstimmung aktiviert Energien und steckt an. (Gefühle wirken wie Schleusen, sie öffnen oder schließen Denkwege. Aufbruchsstimmung und Freude öffnen Denkwege, Angst hingegen blockiert und verengt sie.)

Dynamik, Logik: Die Aufbruchsstimmung hilft, Vergangenheit und Zukunft miteinander zu versöhnen, öffnet für Neues und erweitert den Fokus der Aufmerksamkeit. Eine mögliche Gefahr liegt hier in

einer Idealisierung des Neuen, Anderen und einer einseitigen Gewichtung durch die „Veränderungsenthusiasten“ zulasten des Bewahrenswerten.

Was ist zu tun? Herrscht Freude und Aufbruchstimmung, geht es darum, dies zu stärken und zu ermutigen, es sichtbar zu machen durch Rituale und Symbole. So beschloss etwa ein Manager, der ein ehrgeiziges Wachstumsprogramm verfolgte, immer dann, wenn ein Geschäftsfeld in die schwarzen Zahlen gekommen war, das Gebäude dieses Geschäftsfeldes neu streichen zu lassen. Ein originelles und für alle sehr sichtbares Zeichen. Erst dieses Gefühl des Aufbruchs, der Freude erzeugt das Denken, die Gemeinsamkeit, den Schwung und die Energie, um kraftraubende Prozesse voranzutreiben.

Zu jeder dieser Phasen gibt es verschiedene Interventionschancen und Interventionsmöglichkeiten, um im Verlauf des Change-Prozesses Gefühle oder den Kontext von Gefühlen steuern zu können. Für jede Phase gibt es, so wurde auch sichtbar, eher produktive und eher hinderliche Interventionen.

Was gilt es bei Interventionen zu beachten?

Aufrütteln: Zu Beginn eines jeden Veränderungsprozesses gilt es, bei den Beteiligten überhaupt Interesse daran zu wecken, aus den bisherigen Routinen und Mustern auszubrechen. „Aufrütteln“ heißt daher die Devise! Interesse ist der Treibstoff, um unterschiedliche Gefühle aufzutanken und mit Energie zu versehen. Was ist dazu notwendig? Vor allem ist es notwendig, den „case for action“, die Beweggründe klar und transparent zu machen und intensiv zu kommunizieren im Sinne von „Wenn wir dies nicht tun, dann haben wir in fünf Jahren das Problem X.“

Orientierung: Ebenso notwendig wie aufzurütteln ist es, eine Orientierung zu geben, wohin es geht, wie die Vision aussieht und wofür die Führung steht.

Talk the walk: „Talk the walk“ ist die Gegenposition zum im Management oft zitierten „walk the talk“ (Tu das, was du predigst!). Angesichts der Komplexität und Turbulenzen von Veränderungen ist das immer weniger möglich, da sich bereits während des Weges vieles bereits wieder verändert. Daher ist es ehrlicher und produktiver zu sagen: „Ja, wir wollen grundsätzlich in diese Richtung gehen und wir werden sehen, wo der Weg uns vorbei führt. Grundsätzlich stabil sind auf diesem Weg jedenfalls das Gesamtbild, unsere Ausrichtung, der Prozess, die Kommunikation und eine hohe Transparenz. Wir reden offen darüber, wohin und wie wir gerade gehen und wann wir den Weg ändern.“ Legt man

sich als Manager hingegen auf „walk the talk“ fest, engt das die Mitarbeiter ein, erzeugt Zweifel an der Glaubwürdigkeit und fördert die negativen Wirkungen von Gefühlen – blockierende Angst, Frustration etc. „Walk the talk“ bleibt sozusagen dem alten Bild verhaftet, dass Manager immer genau sagen können, was zu tun ist und wohin es geht. Das ist unrealistisch, wenn es um Transformation geht.

Spirale der Grundgefühle: Als Manager das oben abgebildete Phasenmodell zu kennen, hilft, das eigene Bild von Veränderung zu verändern: Gefühle erscheinen dann mit einem Mal als normal, sie dürfen sein, gehören dazu und sind nicht willkürlich herbei oder weg zu zaubern. Zur gewünschten Begeisterung gehören eben vorher auch Phasen der Angst und der Trauer. Sie sind nicht Störfaktor, sondern Motor für Veränderung. (Man könnte auch sagen: „Kein Effekt ohne Affekt.“)

Anfangsbotschaften sind entscheidend: Kritische, labile Situationen, wie sie die Anfangssituation solch eines Change-Prozesses unweigerlich ist, erfordern von Managern eine besondere Sensibilität und Empfänglichkeit. Sich als Manager genau zu überlegen „Wie gestalte ich die Anfangskommunikation von einem solchen Change-Projekt?“, „Was ist die fundamentale, emotionale Botschaft, die ich damit transportiere?“, ist ein vorentscheidender Schritt für das weitere Gelingen.

Aus: Heitger, B/ Doujak, A. (2002) Harte Schnitte Neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Wien.